

Л.А. Вайнштейн И.В. Гулис

Психология управления

*Допущено
Министерством образования
Республики Беларусь
в качестве учебного пособия
для студентов учреждений
высшего образования
по специальностям «Психология»,
«Менеджмент»*



Минск
«Вышэйшая школа»
2018

УДК 005.32(075.8)
ББК 88.4.я73
В14

Рецензенты: кафедра «Менеджмент» факультета технологий управления и гуманизации Белорусского национального технического университета (заведующий кафедрой доктор педагогических наук, профессор *В.Ф. Володько*); профессор кафедры «Психология управления» Академии управления при Президенте Республики Беларусь доктор психологических наук, профессор *М.А. Кремень*; декан факультета профессионального развития специалистов образования Академии последиplomного образования доктор психологических наук, профессор *В.А. Янчук*

Все права на данное издание защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части не может быть осуществлено без разрешения издательства.

Вайнштейн, Л. А.

В14 Психология управления : учебное пособие / Л.А. Вайнштейн, И.В. Гулис. — Минск : Вышэйшая школа, 2018. — 383 с. : ил.

ISBN 978-985-06-2935-7.

В учебном пособии изложена методология психологии управления; рассмотрены основные мировые управленческие культуры, система управления организацией, психологические парадигмы и закономерности основных управленческих функций, личность как объект и субъект управления, характер субъект-объектных и субъект-субъектных отношений в управлении, процессы управления групповой деятельностью, коммуникации в организации, конфликты в системе управления, психология управленческих решений, психология карьеры руководителя.

Студентам, магистрантам, преподавателям специальностей «Менеджмент» и «Психология управления», а также широкому кругу специалистов, интересующихся проблемами управления.

УДК 005.32(075.8)
ББК 88.4.я73

ISBN 978-985-06-2935-7

© Вайнштейн Л.А., Гулис И.В., 2018
© Оформление. УП «Издательство
“Вышэйшая школа”», 2018

ПРЕДИСЛОВИЕ

Характерной особенностью исторического развития менеджмента является его последовательная психологизация. При этом сама методологическая база концепции психологии управления определяется идеями системного и комплексного подходов в психологии.

Психология управления – раздел психологии, изучающий психологические закономерности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы системы управления предприятием (организацией). Психология управления представляет собой дисциплину, которая обеспечивает эффективность управленческого взаимодействия в системе «человек – человек». Результаты современных научных исследований, трансформации, происходящие в обществе, формируют потребность постоянного пересмотра основных проблем и тематики учебной дисциплины «Психология управления», а также их адаптации и дополнения.

Система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем, основой которых являются субъект-объектные отношения руководителей разного уровня и персонала организации, психологические отношения «власти – подчинения». Субъект-объектное отношение – совокупность способов взаимодействия субъекта и объекта, имеющее принципиальное отличие между собой. Субъект – источник свободной активности, в противоположность объекту, который свободной активностью не обладает. Объект – то, на что направлена активность субъекта. Отношения субъекта и объекта – это отношения не двух разных миров, а двух полюсов, обладающих некоторым единством.

Для человека как объекта управления характерны такие свойства, как универсальность, изменчивость, незавершенность, несовпадение с самим собой в разные моменты времени. Все это затрудняет эффективную работу руководителя с людьми, особенно если она основана на завершенных теориях и алгоритмизованных рекомендациях. В связи с этим профессиональная управленческая деятельность руководителя с подчиненными предполагает творческий характер и нестандартные действия.

Наряду с субъект-объектными отношениями возможно существование субъект-субъектного взаимодействия – активное и деятельное участие руководителя и персонала (работни-

ка) в совместной деятельности в организации, а также их равное партнерство. Суть состоит в том, что работник как бы превращается в «со-руководителя», начинается их совместная деятельность, совместный труд – «со-труд», сотрудничество. Благодаря этому система отношений «субъект – объект» (С–О) заменяется системой «субъект – субъект» (С–С). В результате получается единство действий руководителя и работников.

Управляющая подсистема представлена управленческой деятельностью группы иерархически взаимосвязанных руководителей, которая формирует программы деятельности по разработке и реализации управленческих решений в целях организации. Эффективность руководителей обусловлена их личностными и ситуационными характеристиками, включающими управленческие способности и потребности, индивидуальную управленческую концепцию, замыслы и внутренне принятые личностью принципы, правила и стиль управления. *Управляемая подсистема* представлена деятельностью подчиненных, которые воспринимают управляющее воздействие, обеспечивают принятие и реализацию управленческих решений.

Мировые процессы глобализации, информационно-технологический прогресс, ситуации неопределенности и риска обуславливают повышение требований к личности и профессиональным компетенциям современного руководителя. В этих условиях особую важность приобретает выработка знания психологических основ управления, высокой управленческой культуры. В своей деятельности руководитель развивается сам, воздействует на своих подчиненных, на сложные групповые явления и процессы. Поэтому важно знать и понимать механизмы групповой динамики, феномены групповой жизнедеятельности.

Психология управления в менеджменте – развивающаяся форма управления в новых экономических условиях. На сегодняшний день одной из главных задач управления является эффективная организация работы подчиненных. Искусство управления проявляется в налаживании коммуникаций, координировании и направлении работы подчиненных, в умении делегировать им необходимые полномочия, предоставлять право высказывать и отстаивать собственное мнение, сохранять за руководителем функцию контроля. Известно, что проблемы, возникающие у менеджеров в процессе работы (до 80%) связаны с людьми. Работая в коллективе с персоналом, менеджер должен постоянно выполнять функции информирования,

мотивирования и воспитания. Все это требует от менеджера соответствующих психологических знаний, которыми, к сожалению, он не всегда обладает.

Благодаря своей психологизации различные аспекты менеджмента вобрала в себя практически все современные психологические направления. На этапе зарождения психологии управления таким направлением был бихевиоризм, затем упор был сделан на достижения когнитивной и гештальт-психологии. Очередной толчок в своем развитии психология управления получила в связи с широким распространением идей гуманистической психологии. Данный перечень может быть продолжен, поскольку и другие направления психологической науки представлены в психологии управления в большей или в меньшей степени. Так, например, подавляющая масса современных методов обучения управленческого персонала базируется на необихевиоризме. Весьма перспективен деятельностный подход, хорошо разработанный в отечественной психологии.

Психология управления сейчас включает в себя знания широкого спектра психологических дисциплин, таких как психология личности, социальная психология, дифференциальная психология, психология труда, эргономика и др. В связи с этим для понимания и интерпретации социальных явлений в рамках организаций психология управления опирается на различные психологические парадигмы, начиная от раннего бихевиоризма и заканчивая идеями символического интеракционизма и смыслопроизводящей организации.

Содержание учебного пособия «Психология управления» направлено на формирование у студентов системы теоретических знаний и практических навыков для обеспечения эффективности управленческого взаимодействия в трудовой профессиональной деятельности, ориентировано на практическую деятельность студентов в трудовых организациях и закладывает знание и понимание служебных и деловых отношений на основе континуума «власть — подчинение».

В учебном пособии нашли отражение наиболее актуальные сейчас проблемы психологии управления и использованы передовые разработки отечественных, белорусских и зарубежных авторов в области различных психологических аспектов управленческой деятельности.

В учебном пособии рассматриваются различные вопросы, касающиеся методологии психологии управления как современной науки об управлении, излагается содержание процесса

и системы управления, даются основные направления развития управления и психологизации менеджмента, раскрываются особенности личности как объекта и субъекта управления; рассматривается организация как объект управления, ее структура и особенности малых групп; показываются психологические особенности коммуникации в организации, вопросы личности и группы, деятельности руководителя, психология власти и организационного воздействия, психология принятия управленческих решений. При этом акцентируется связь психологии, менеджмента и теории управления, излагаются идеи инновационного управления людьми в организации. Функции руководителя рассматриваются сквозь призму психологического знания в соответствии с динамикой требований к профессионально важным качествам современного руководителя.

Авторы учебного пособия имеют опыт преподавания психологии управления на различных факультетах БГУ, проведения занятий со слушателями курсов повышения квалификации, проведения обучающих и консультационных программ для руководителей, что позволило максимально использовать накопленный опыт в материале учебного пособия.

Авторы выражают признательность рецензентам учебного пособия «Психология управления»: кафедре «Менеджмент» факультета технологий управления и гуманизации Белорусского национального технического университета и заведующему кафедрой доктору педагогических наук, профессору В.Ф. Володько; профессору кафедры «Психология управления» Академии управления при Президенте Республики Беларусь доктору психологических наук, профессору М.А. Кремню; декану факультета профессионального развития специалистов образования Академии последипломного образования доктору психологических наук, профессору В.А. Янчуку за конструктивное и доброжелательное рецензирование, сделанные предложения и замечания.

Авторы также выражают свою признательность заведующему кафедрой психологии БГУ доктору психологических наук, профессору И.А. Фурманову за поддержку в работе над учебным пособием и весьма полезные советы.

Тема 1

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Определение, объект, предмет, цель и задачи психологии управления

Психология управления — отрасль психологической науки, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности.

Понятие «управление» широко используется в различных науках для обозначения функции, присущей организованным системам (биологическим, техническим, социальным, военным и др.). Существует огромное количество определений этого понятия. Под деятельностью в психологии понимается динамическая система взаимодействий субъекта с внешним миром, в ходе которых человек сознательно, целенаправленно воздействует на объект, за счет чего удовлетворяет свои потребности. Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия:

- субъект и объект деятельности;
- предмет деятельности, т.е. совокупность вещей, процессов, явлений, которыми оперирует субъект в процессе деятельности;
- средство деятельности, т.е. совокупность орудий воздействия на предмет деятельности;
- условия деятельности, которые определяются системой социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности.

Внутренняя характеристика деятельности определяется системой процессов и механизмов ее психической регуляции, структуры и содержания, операционных средств ее реализации. К основным психологическим свойствам деятельности относятся активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения.

Структурными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цели, мотивация, информационные отношения, план, принятие решения, программы, индивидуально-психологические характеристики субъекта, психологические особенности объекта управления, психиче-

ские процессы (познавательные, эмоциональные, регулятивные), психологические механизмы контроля, коррекции, осознания, регуляции и др.

Управленческая деятельность связана с реализацией управленческих функций руководителя: целеполагания, планирования, организации работы, координации и контроля деятельности, принятия решений по управлению людьми с учетом свойств и качеств личности сотрудников.

Объектом изучения психологии управления являются люди, группы людей, организация в целом, находящиеся в финансовых и юридических отношениях, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели.

Подходы к пониманию **предмета психологии управления** многообразны, что осложняет его определение. Можно выделить следующие аспекты предмета психологии управления [8]:

- вопросы управления трудовыми группами и коллективами;
- психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений людей в них;
- психология личности работника как объекта управления;
- психология деятельности и личности руководителя, психологические проблемы лидерства;
- функционально-структурный анализ управленческой деятельности;
- психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений;
- психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчиненными и др.

Предмет психологии управления обычно представлен четырьмя основными областями изучения [4]: 1) психологические закономерности управленческой деятельности; 2) психологические закономерности деятельности субъекта управления — руководителя; 3) психологические закономерности управляемой подсистемы и ее субъектов (подчиненных); 4) основные особенности взаимодействия руководителя с подчиненными.

Обобщая все сказанное, можно сделать вывод, что **предмет психологии управления** — это совокупность психических явлений и отношений, отражающих совместную работу людей в организации в соответствии с экономическими, технологическими, социально-психологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Субъект психологии управления – это структурно обозначенные объединения людей и руководители на персональном уровне, наделенные управленческими полномочиями и осуществляющие управленческую деятельность.

Психологию управления следует отличать от менеджмента. **Менеджмент** можно определить как научно-практическую дисциплину по изучению методов, форм и средств управления организацией с целью повышения ее эффективности. Основное различие состоит в объекте и в предмете. *Предметом менеджмента* является изучение функционирования социальной организации. *Объектом менеджмента* могут быть отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт); территориальные общности людей (область, район, город); отдельные стадии воспроизводства (производство, сбыт, снабжение); аспекты экономической деятельности (качество продукции, взаимодействие с потребителем, маркетинг); виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.); характеристики производства (эффективность, отношение к работе, качество жизни, уровень занятости). Менеджмент использует психологическое знание для понимания социальных явлений в организации.

Отличительную особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей. *Организованная деятельность* – это не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и реализующих поставленную перед ними задачу совместно в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые устанавливаются внутри в организации – управленческие отношения. Они лежат в основе совместной деятельности и делают ее организованной. Иначе говоря, это не отношения, возникающие в связи с выполнением определенной деятельности, а отношения, организующие совместную деятельность, в которых участники связаны друг с другом не просто взаимной зависимостью и взаимной ответственностью, но и ответственностью перед законом. Между сотрудниками организации возможны и другие отношения, например социально-психологические [10]. Социально-психологические отно-

шения опосредованы целями, задачами и ценностями совместной деятельности, т.е. ее реальным содержанием.

Таким образом, перед психологией управления как самостоятельной отраслью психологической науки стоит *цель* — продуцирование психологического знания для решения задач управленческой деятельности, связанных с оптимизацией деятельности руководителя, сотрудников и организации в целом.

Задачи психологии управления [5; 6; 7]:

- рост производительности и улучшение качества труда работников в организации;
- повышение эффективности производства и управления;
- развитие и внедрение современной техники и технологий в деятельность организаций с учетом человеческого фактора;
- совершенствование социально-психологических служебных отношений в процессе производства;
- повышение уровня профессионального образования и качества развития работников в организации;
- совершенствование психологических аспектов организации совместной деятельности людей;
- развитие умений руководить людьми в организации:
 - воздействовать на людей;
 - мотивировать и развивать инициативу работников;
 - организовывать служебные отношения с учетом этапа развития предприятия;
 - повышать уровень организационной лояльности и сплоченности;
 - формировать отношение к труду, обществу, организации;
- регулировать психологические факторы эффективности деятельности руководителей, групп и коллективов:
 - динамику развития коллективов;
 - повышение эффективности управления коллективом;
 - взаимосвязь и взаимодействие личности и коллектива;
 - управление конфликтами.

1.2. История психологии управления: предпосылки становления и развития

Историю становления и развития психологии управления как научной дисциплины можно рассматривать с момента накопления, формализации и трансляции знания об управлении в академической и производственной среде. Управление как

специфическую деятельность связывают с появлением организации и больших трудовых групп работников, т.е. практика управления стара, как мир. История психологии управления связана с этапами исторического и социально-экономического развития общества в целом. Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно — только со второй половины XIX в.

В истории психологии управления выделяют следующие периоды:

- донаучный (со времен Древнего мира до конца XVIII в.);
- практико-ориентированный (с конца XVIII в. до второй половины XIX в.);
- научный (с конца XIX в. до конца XX в.);
- новейший (с начала XXI в. по настоящее время).

Глубокие изменения в обществе в условиях бурного научно-технического прогресса на рубеже XIX—XX вв. обусловили интерес к социальному знанию, заставили обратить внимание на проблемы взаимосвязи общества и систем управления.

В начале XX в. эта концепция приобрела качественно новое значение: управление стало рассматриваться как самостоятельная область деятельности, способствующая успешному развитию организации. Было положено начало принципиально новому этапу в управлении — научному управлению, центральной фигурой которого стал профессионально подготовленный руководитель-менеджер. Если сам процесс управления связан со становлением человеческого общества, то наука управления зародилась лишь в начале XX в. Она возникла в результате назревшей потребности в рациональной организации общественной жизни.

Термин «психология управления» впервые начал использоваться в СССР в 1920-е гг. В марте 1924 г. на II Всесоюзной конференции по научной организации труда (НОТ) один из докладов полностью был посвящен психологии управления и связанным с ней проблемам. Психология управления была призвана решить две задачи: «подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям» и «воздействие на психику работников через стимулирование...». В это время акцент делается на специфике управленческой деятельности, связанной с территориальным расположением трудовых организаций. Можно выделить *восточную, западную и американскую ветви становления и развития психологии управления*. Каждая ветвь неоднородна, представлена множеством

стран, определяется влиянием менталитета и культурных традиций разных народов. Эти условные направления развития психологии управления сохранились до нашего времени.

Становление психологии управления в ее социально-экономическом аспекте с широким использованием в практике происходит в научный период. Более чем за 100 лет в психологии управления возникли различные научные направления, подходы, школы. Их многообразие обусловлено уровнем развития производительных сил в наиболее развитых в экономическом отношении странах. Научно-практические идеи возникали параллельно и связывались с запросом практики по повышению эффективности деятельности работников.

В научном периоде развития психологии управления можно выделить следующие направления: классическая школа теории научного управления, школа человеческих отношений, бихевиористская школа менеджмента, эмпирическая (прагматическая) школа управления, или менеджмент бизнеса, социальная школа менеджмента. В табл. 1.1 представлена характеристика данных школ.

Первые ростки научного отношения к организации труда и управления появились в России на рубеже XIX–XX вв., но особенно стали заметны в первые десятилетия XX в.

Научный период истории психологии управления в России можно разделить на несколько периодов, которые тесно связаны со спецификой историко-экономического и политического развития общества:

- дореволюционный период (до 1917 г.);
- послереволюционный довоенный (до 1945 г.);
- советский послевоенный (до 1985 г.);
- реформистский (до наших дней).

В *дореволюционный период* развитие психологии управления было связано с развитием индустрии и промышленного производства. Вместе с приобретением иностранной техники в Россию привлекались и зарубежные специалисты, которые приносили идеи тейлоризма. Пик интереса к творчеству Ф. Тейлора падает на 1912–1914 гг. В это время создаются «Политехническое общество», «Русское инженерное общество», «Общество технологов», «Клуб общественных деятелей Петербурга», проходят публичные диспуты о западных новинках НОТ, переводятся на русский язык основные работы Ф. Тейлора, Ф. Гилбретта и др.

Таблица 1.1. История становления и развития психологии управления. Представители и их идеи

Период	Направление	Представители	Идеи
1	2	3	4
1890–1920-е гг.	Классическая школа теории научного управления. Человек экономический	Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилберт, Макс Вебер	Рационализм в управлении, технократизм, администрирование. Идеи философии и социологии внесли вклад в становление психологии управления
1920–1930-е гг.	Школа человеческих отношений. Человек социальный	Джордж Элтон-Мэйо, Мэри Паркер-Фоллет, Фриц Ротлишбергер, Фрэнсис Лайкерт	Для повышения производительности труда необходимо использовать не только материальные стимулы, но также учитывать психологические и моральные качества работающих людей. Необходимо проявлять заботу о нуждах подчиненных путем поддерживающего контроля их деятельности
1940–1950-е гг.	Бихевиористская школа менеджмента	Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Дэвид Макклеланд, Дуглас Макрегор, Эдгар Шейн, Виктор Врум	Первостепенное внимание уделяется поведению людей, их реакции на различные стимулы
1950–1960-гг.	Эмпирическая школа управления, или менеджмента бизнеса	Питер Друкер	Концепция «управление по целям». Разработка практических направлений с целью получения прибыли

1	2	3	4
1970–1980-е гг.	Социальная школа менеджмента	Уильям Оучи, Томас Питерс, Роберт Хотерман	Любое предприятие как система должно, кроме получения прибыли, осознавать свою социальную ответственность перед обществом
1990-е гг.	Многообразие направлений, нет ярко выраженной лидирующей школы	Ученые всего мира ведут прикладные исследования	<p><i>Интернационализация</i> — обусловлена углублением международного разделения труда и расширением взаимозависимости в мировой экономике.</p> <p><i>Экологизация</i>, т.е. наряду с социальными и экономическими целями, предприятиями ставятся экологические цели.</p> <p><i>Психологизация и популяризация</i> — выражается в проявлении интереса многих людей к проблемам и психотехнологиям управления.</p> <p><i>Неотехнократизация</i> рабочих процессов, связанная с использованием IT-технологий в управлении</p>

Еще до Октябрьской революции 1917 г. система Ф. Тейлора в России имела своих сторонников и противников. После революции в 1920-е гг. общественное мнение выражали два лагеря – тейлористы и антейлористы. Тейлористы – сторонники технократических идей – считали, что нужно развить технику и технологии, а человек является только лишь вспомогательным элементом к технике и при необходимости его можно заменить другим. Антейлористы предрекали сознательное снижение работниками производительности своего труда, использование не в полную силу физических и умственных способностей при выполнении служебных обязанностей.

В *послереволюционный период* увеличивается количество исследователей психологии управления, что связано со становлением в дореволюционной России, а затем в СССР индустриального общества. В табл. 1.2 представлены идеи ученых, оказавших влияние на становление и развитие психологии управления в дореволюционной России и в СССР.

Таблица 1.2. Вклад ученых в становление психологии управления в дореволюционной России и в СССР

Персоналии	Идеи
1	2
Людвиг Крживицкий (1859–1941)	Организация труда, профессионализация, учение о профессиональных типах, основанное на способностях человека
Иван Михайлович Сеченов (1829–1905)	Экспериментальные исследования в области физиологии человека, учение о трудовых движениях человека
Платон Михайлович Керженцев (1881–1940)	Научная организация труда (НОТ). Центральный институт труда (ЦИТ). Борьба за время, организационная теория, принципы организации
Александр Александрович Богданов (1873–1928) (А.А. Малиновский)	Тектология, или «всеобщая организационная наука», – учение об универсальном строительстве. Повседневная жизнь и человеческая речь, социальное общение и трудовая деятельность, экономические действия и мышление, которые выстроены по определенной системе (своя логика и последовательность развития, не могут существовать без организации)
Осип Аркадьевич Ерманский (1868–1941)	Индустриальная утопия: в скором времени все станут руководителями, поскольку работать будут не живые люди, а сложные машины-автоматы

1	2
Алексей Феоктистович Журавский (?–1930-е гг.)	<p>Организация труда – это рациональное условие совместной, коллективной деятельности.</p> <p>Цель организации труда состоит в распределении работников таким образом, чтобы усилия одного были согласованы с усилиями других членов коллектива.</p> <p>Работника мотивирует конечный результат.</p> <p>Работа с максимальной отдачей возможна лишь при наличии надзора</p>
Алексей Капитонович Гастев (1882–1941)	<p>Концепция трудового воспитания и культурных установок предполагает уничтожение «стихийной распушенности» человека, которое начинается с физической и бытовой культуры.</p> <p>Тяжелая неритмичная работа приносит вредные привычки и болезни.</p> <p>Подчинение личных целей общественным.</p> <p>Полугодовой испытательный срок для руководителей.</p> <p>Руководитель воспитывается из числа работников.</p> <p>Трудовое обучение является способом воспитания: начинать нужно с исполнительской деятельности и переходить к распорядительской, начинать с организации труда и переходить к осмыслению ее содержания.</p> <p>«Принцип параллельности»: реорганизация производства развивает работников.</p> <p>Главный принцип обучения профессии – переход от простого к сложному, от овладения секретами трудового приема к обучению законам трудовой операции</p>
Федор Романович Дунаевский (Харьковская школа управления) (1887–1960)	<p>На практике руководящие работники должны проанализировать сложившуюся ситуацию, прежде чем принять окончательное управленческое решение.</p> <p>Фазы организационного процесса: 1) инициация – т.е. воплощение проекта административной структуры в первых реальных действиях; 2) ординация – налаживание деятельности управленческого аппарата от начальной фазы до нормального его функционирования; 3) администрация – оперативная работа по решению управленческих проблем в сложившейся системе руководства.</p> <p>В соответствии с тремя фазами организационного процесса выделяются три типа функций: 1) починный (инициация); 2) устроительный (ординация); 3) распорядительный (администрация).</p> <p>«Нужно рассчитывать дело, а руководителя подбирать в соответствии с расчетом», т.е. характеристики работы определяют требования к руководителю</p>

1	2
Николай Андреевич Витке (?–1930-е гг.)	Конструктивизм: в практику необходимо вводить научные знания и техники управления людьми. Руководитель любого ранга должен четко распределять обязанности, определять цели и функции, координировать и контролировать подчиненных не случайно подобранных, а целесообразно сконструированных. Социальная инженерия
Исаак Нафтульевич Шпильрейн (1891–1937)	Психотехника: профотбор и профконсультации, профессиональное обучение и рационализация труда, борьба с профессиональным утомлением и травматизмом, психогиена и психотерапия, наконец, создание психологически обоснованных конструкций машин и оборудования, что дает толчок развитию собственной прикладной психологии

В дальнейшем вышеперечисленные идеи были обобщены специалистами в научные подходы к рассмотрению управления: механистический (технократический, неотехнократический); функциональный (структурно-функциональный); процессный; ситуационный; системный; компетентностный; эмпирический (прагматический); количественный.

Механистический подход (технократический, неотехнократический) характеризуется использованием в управлении формальных правил и процедур, централизованного принятия решений, узкой специализацией работ и ответственности, жесткой иерархией власти. Организация с такими характеристиками может действовать эффективно в условиях несложного и стабильного внешнего окружения при рутинной жестко регламентированной технологии производства работ.

Технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем. Принято выделять технократизм ранний (до начала XX в.), классический (1930-е гг.), гуманистический (1930–1990-е гг.). Ранний технократизм рассматривал человека как придаток машины; в классическом — человек равнозначен машине, трудовые операции должны выстраиваться с учетом возможностей человека. Представители гуманистического технократизма полагали, что люди — человеческие

ресурсы (знания, умения, физическая сила, время), главный фактор эффективности компании, индивидуальность при этом не важна.

Неотехнократический подход (1990-е гг. – по настоящее время) в управлении можно рассматривать как разновидность гуманистического технократического подхода, связанную с внедрением в практическую деятельность информационных технологий. Компьютерные технологии упрощают деятельность по производству товаров и услуг, требуют от человека операторских навыков, и система служебных отношений становится виртуальной.

Функциональный (структурно-функциональный) подход к управлению заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создается несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций, и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу полезного эффекта. Структурно-функциональный подход заключается в описании и объяснении систем, исследуются их элементы и зависимости между ними в рамках единого целого. Считается, что отдельные социальные явления выполняют определенную функцию в поддержке и изменении социальной системы. Деятельность элементов системы программируется общей структурной организацией, занимаемыми ими позициями и исполняемыми ролями.

Процессный подход рассматривает управление как серию взаимосвязанных универсальных управленческих процессов (планирование, организация, мотивация, контроль и связующими их процессами – коммуникацией и принятием решений). Эти процессы менеджмент называет управленческими функциями, а процесс управления представляет собой сумму перечисленных управленческих функций.

Ситуационный подход утверждает, что методы управления должны определяться ситуацией. Ситуация – конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на деятельность организации в текущий момент времени. Ситуационный подход связан с системным подходом. Здесь важно «ситуационное мышление» – понимание того, какие приемы будут более эффективными для достижения целей в данной ситуации. Ситуационные процессы многочисленны и взаимосвязаны, их нельзя рассматривать независимо друг от друга.

Ситуационный подход опирается на следующие качества руководителя коллектива: понимание процесса управления, особенности индивидуального и группового поведения, владения навыками системного анализа, знание методов планирования и контроля, количественные методы принятия решений; предвидение вероятных последствий от применения в данной ситуации каждого из управленческих методов, которые всегда имеют как сильные, так и слабые стороны, а также определенные сравнительные характеристики; умение правильно интерпретировать ситуацию, выявлять факторы, наиболее важные в сложившейся ситуации, определять возможный эффект от изменения тех или иных переменных показателей ситуации, способности увязывать конкретные приемы, которые дали минимальный негативный эффект, с конкретными ситуациями для обеспечения наибольшей эффективности в достижении целей организации. (Ситуационный подход положен в основу методологии обучения в самой престижной в США Гарвардской школе бизнеса.)

Системный подход рассматривает организацию и людей в ней как совокупность взаимосвязанных элементов, как систему, имеющую выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе (организации) «вход» перерабатывается в «выход». Важнейшие принципы системного подхода: процесс принятия решения начинается с четкого формулирования конкретных целей; выявляются возможные альтернативные пути достижения цели; цели отдельных подсистем не должны вступать в противоречие с целями всей системы; информация направляется от абстрактного смысла к конкретному; единство методов анализа и синтеза логического и исторического; проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

Компетентностный подход — подход к описанию, оценке и развитию человека, в рамках которого поведение человека рассматривается в качестве проявлений его компетенций. В сферу управления он привнесен из образовательной сферы; рассматривает поведение человека, его действия как результат применения знаний, навыков и способностей. Подход позволяет установить связь полученных знаний с конкретными, измеримыми результатами деятельности специалиста, а значит, понять причины успеха или неуспеха сотрудника, найти способы усовершенствования его деятельности. Основная задача компетентностного подхода состоит в том, чтобы научить человека *управлять процессом овладения знаниями, навыками и умениями,*

что важно для самообучения и саморазвития. Для описания компетенций используются различные характеристики (дескрипторы, индикаторы), т.е. проявления в поведении знаний, навыков и качеств. Одновременно они являются критериями оценки профессионализма сотрудника при выполнении им рабочих заданий.

Эмпирический (прагматический) подход основывается на изучении и распространении конкретного опыта управления организациями. Его возникновение явилось определенной реакцией на недостаточную практическую направленность ряда положений научного управления. Сторонники этого подхода не отрицали значения теоретических принципов, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления. Такой анализ, по их мнению, позволяет подобрать соответствующее данному типу ситуации решение, были разработаны специальные методологии обучения управлению на основе конкретных управленческих ситуаций. Ученые выступали за профессионализацию управления, т.е. в превращение управленческого труда в особую профессию. С их работами связано широкое распространение в теории и практике управления терминов «менеджмент» и «менеджер».

Количественный подход заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и т.д.

Подобное многообразие подходов к рассмотрению управленческой деятельности свидетельствует о растущем интересе к ее изучению. Эти подходы не являются равнозначными, существуют параллельно и используются психологией управления и другими социальными дисциплинами для рассмотрения различных аспектов управленческих феноменов.

Предпосылки возникновения и развития психологии управления — это внешние по отношению к дисциплине исторические, экономические условия и обстоятельства, которые сформировали запрос на формализацию и трансляцию научно-практического знания в сфере управления трудовыми организациями и людьми в них. Цель, которая лежит в основе обобщения и передачи опыта, — повышение эффективности функционирования руководителей, работников, рабочих групп и организации в целом.

В настоящее время психология управления имеет два основных источника развития: 1) *потребности практики*. Современ-

ное общественное развитие характеризуется тем, что человек выступает и объектом, и субъектом управления. Это требует изучения и учета психических данных о человеке с этих двух позиций; 2) *потребности развития психологической науки*. Когда психологическая наука перешла от феноменалистического описания психических явлений к непосредственному изучению механизмов психического, то в качестве первоочередной встала задача управления психическими процессами, состояниями, свойствами и в целом деятельностью и поведением человека.

Таким образом, *основными предпосылками возникновения и развития психологии управления* являются:

- повышение заинтересованности работников в труде и его результатах. Стимулирование их усилий в достижении качества и производительности труда;
- определение наиболее рациональных форм взаимоотношений представителей различных классов и социальных групп на предприятии;
- изучение личности работников, необходимое для анализа поведения наиболее эффективно работающих, а также [4] тех, чье поведение не соответствует принятым предписаниям и нормам;
- изучение непосредственной сферы приложения промышленного труда (структура предприятия, организация труда, тенденции изменения);
- увеличение числа прикладных психологических исследований различных аспектов управленческой деятельности, обусловленной социально-экономической ситуацией в обществе;
- разработка и внедрение в практику новых технологий управления.

1.3. Психология управления в системе научного знания

Психология управления как *научная дисциплина* заняла прочное место в системе психологического знания. Наряду с инженерной психологией, эргономикой она является самостоятельным направлением психологии труда, изучающей психологические закономерности трудовой деятельности человека в целом и рассматривающей понятие «деятельность» в широком смысле. В зарубежных странах студентам университетов и бизнес-школ предлагают для изучения организационную психологию, психологию менеджмента и другие дисциплины, содержание которых можно сопоставить с психологией управления.

Специфика психологии управления состоит в том, что она обеспечивает руководителей психологическими знаниями, умениями и навыками, необходимыми для повышения самоэффективности, эффективности служебного взаимодействия и эффективности функционирования компании на рынке. Психология управления рассматривает следующие проблемы.

1. *Личность руководителя, ее развитие и совершенствование.* Среди множества качеств личности в психологии управления важны качества, которые помогают успешно осуществлять управленческую деятельность. Изучается не личность вообще, а личность управляющего, организатора, руководителя, черты, позволяющие оптимизировать процессы управления, моделирующие личность сильного руководителя. Психология управления не только сравнивает, анализирует факты и особенности личности руководителя, но и помогает руководителю целенаправленно развивать в себе качества эффективного управляющего, лидера.

2. *Организация управленческой деятельности с точки зрения ее эффективности.* Управленческая деятельность строится по правилам, которые описываются психологией управления. Особенность управленческой деятельности состоит в том, что руководитель действует сам и организует деятельность других людей, решает не только производственные, но и управленческие задачи. Эффективно работающий управляющий не только знает основные управленческие действия, но и умеет их осуществлять, постоянно анализирует свою деятельность. Знание основных компонентов управленческой деятельности позволяет ему компенсировать, возможно, недостаточно развитые организаторские способности.

3. *Коммуникативная составляющая управленческой деятельности.* Коммуникативные качества управляющего необходимо формировать целенаправленно, в связи с чем психология управления рассматривает проблему взаимосвязи умений управления и коммуникативной культуры управляющего: например, взаимодействие между людьми во время ведения переговоров, общение в социуме, ораторское мастерство и др.

4. *Конфликты в организации, их роль в управлении и способы разрешения.* Любой коллектив, группа являются социальным организмом, в котором каждый член группы стремится к достижению своих целей и решению задач в групповом взаимодействии. Люди в группе связаны между собой невероятно сложными отношениями. Руководитель управляет динамикой

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
Тема 1. Методологические основы психологии управления.	7
1.1. Определение, объект, предмет, цель и задачи психологии управления	7
1.2. История психологии управления: предпосылки становления и развития	10
1.3. Психология управления в системе научного знания	21
1.4. Современные тенденции и перспективы развития психологии управления	25
Тема 2. Основные мировые управленческие культуры	31
2.1. Понятие «управленческая культура»	31
2.2. Управленческая культура и тенденции развития психологии управления в Европе	34
2.3. Управленческая культура и тенденции развития психологии управления США	37
2.4. Управленческая культура и тенденции развития психологии управления стран Востока	42
2.5. Культурные особенности и развитие психологии управления в СССР и на постсоветском пространстве	56
2.6. Управленческая культура Республики Беларусь	61
Тема 3. Система управления организацией	67
3.1. Жизненный цикл организации	67
3.2. Представление об организационных структурах	72
3.3. Системный подход в управлении организацией. Служебные отношения	81
3.4. Процесс управления и его содержание	86
3.5. Принципы управления и основные положения менеджмента ..	92
3.6. Методы управления: административно-правовые, экономические, социально-психологические	97
3.7. Психологические закономерности управленческой деятельности	110
3.8. Управленческое консультирование	114
Тема 4. Личность как объект управления	123
4.1. Личность как объект управления в служебных отношениях ..	123
4.2. Понятие и основные характеристики личности, психические состояния, психические образования	127
4.3. Темперамент и характер в системе управления	148

4.4. Влияние культурных традиций на поведение сотрудников в организации.	161
4.5. Потребности человека, мотивация и стимулирование труда, трудовая карьера	165
4.6. Карьерный рост как фактор мотивации.	177
Тема 5. Личность как субъект управления	186
5.1. Субъект-субъектный подход в изучении личности	186
5.2. Понятие модели компетенций руководителя	190
5.3. Изучение личностных характеристик руководителя	195
5.4. Руководство и лидерство	199
5.5. Власть руководителя	221
5.6. Оценка эффективности деятельности руководителя.	222
Тема 6. Управление групповой деятельностью в организации	228
6.1. Понятие и основные характеристики трудового коллектива	228
6.2. Основные направления изучения рабочих групп в психологии управления	239
6.3. Кадровая политика организации как основа создания коллектива	245
6.4. Малые группы как объект управления	248
6.5. Эффективность трудового коллектива. Динамические процессы в группах трудового коллектива	251
Тема 7. Коммуникация в организации.	262
7.1. Понятие внутриорганизационной коммуникации: процесс, коммуникативные сети.	262
7.2. Коммуникативная компетентность руководителя	274
7.3. Барьеры коммуникации в деятельности руководителя	280
7.4. Проектирование информационных и коммуникативных систем. Внутренняя и внешняя коммуникации.	286
7.5. Основы делового управленческого общения: презентация, самопрезентация, переговоры, совещания	289
Тема 8. Конфликты в системе управления	300
8.1. Конфликт: сущность и основные причины возникновения	300
8.2. Типы, виды и формы конфликтов в управленческой деятельности.	303
8.3. Управление конфликтами.	307
8.4. Стратегии и стили поведения в конфликтной ситуации	311
8.5. Определение стиля поведения в конфликтной ситуации	317
8.6. Роль руководителя в урегулировании конфликтов.	319
Тема 9. Психология управленческих решений	323
9.1. Определение и виды управленческих решений	323

9.2. Психология принятия решения. Содержание и стили управленческих решений	327
9.3. Этапы принятия управленческих решений	335
9.4. Индивидуальные и групповые решения, их особенности и преимущества.	337
9.5. Признаки оптимального управленческого решения	347
Тема 10. Психология карьеры руководителя	352
10.1. Понятие карьеры, ее типы и виды	352
10.2. Психологические подходы к изучению карьеры.	357
10.3. Типовые модели карьеры. Понятие карьерного пути	360
10.4. Планирование карьеры. Карьерный путь руководителя. Управление карьерой	364
10.5. Карьерное консультирование.	367
Учебная литература	379

Учебное издание

Вайнштейн Лев Абрамович
Гулис Инна Валерьевна

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Редактор *Т.С. Житкевич*
Художественный редактор *Т.В. Шабунько*
Технический редактор *Н.А. Лебедевич*
Корректор *О.И. Голденкова*
Компьютерная верстка *Н.В. Шабуньки*

Подписано в печать 16.02.2018. Формат 84×108/32. Бумага офсетная. Гарнитура «NewtonС». Офсетная печать. Усл. печ. л. 20,16. Уч.-изд. л. 21,15. Тираж 400 экз. Заказ 645.

Республиканское унитарное предприятие «Издательство “Высшая школа”». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/3 от 08.07.2013. Пр. Победителей, 11, 220004, Минск. e-mail: market@vshph.com <http://vshph.com>

Открытое акционерное общество «Типография “Победа”». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 2/38 от 29.01.2014. Ул. Тавлая, 11, 222310, Молодечно.